

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak, oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah (*intent to leave*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan, akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Dalam beberapa kasus tertentu, *turnover* memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja rendah (Hollenbeck dan Williams, 1986), namun tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung organisasi. *Intent to leave* harus disikapi sebagai

suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan (Suartana, 2000). Saat ini tingginya tingkat *intent to leave* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Bahkan beberapa manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Dennis, 1998).

PT.Ramayana Bakery merupakan perusahaan perseorangan yang telah berdiri lebih dari 30 tahun, mengalami permasalahan pada tingginya jumlah *turn over* dari karyawan. *Turn over* tertinggi pada karyawan tetap yang telah bekerja lebih dari 5 tahun dan dianggap oleh perusahaan telah memiliki keahlian dalam bidangnya memilih untuk keluar dari perusahaan dan berpindah ke perusahaan lain sejenis. Data jumlah karyawan tetap yang keluar dari perusahaan dan berpindah ke perusahaan lain pada tahun 2007 hingga tahun 2009 adalah sebagai berikut: pada tahun 2007 jumlah karyawan tetap yang keluar adalah sebanyak 6% dari total karyawan tetap, tahun 2008 naik menjadi 9% dan tahun 2009 tercatat jumlah karyawan tetap berpengalaman yang keluar mencapai 11%. Hasil ini sangat besar, mengingat

karyawan yang keluar adalah karyawan yang telah memiliki keahlian yang tinggi di bidangnya. Perpindahan inilah yang menyebabkan terhambatnya produksi yang dikarenakan oleh sering keluar masuknya karyawan, yang berdampak pada training ulang satu per satu karyawan baru. Hal ini sangat memakan waktu sehingga produksi pun terhambat dan sangat merepotkan pihak perusahaan. Apalagi PT.Ramayana Bakery merupakan perusahaan yang memproduksi barang yang menguji citarasa dan kualitas, maka para produsen/karyawan pun berperan penting dalam menentukan kualitas dan citarasa produk. Selain itu, dengan adanya tingkat *intent to leave* yang tinggi ini dapat menimbulkan pesaing-pesaing baru yang ironisnya bisa berasal dari mantan karyawan PT.Ramayana Bakery sendiri.

Menurut Purwito (1980:42), bila tingkat *intent to leave* karyawan mencapai 2% ke atas, bisa dikategorikan tinggi. Dan bila jumlah karyawan yang keluar pada minggu pertama setelah karyawan masuk maka terdapat gejala lemahnya pihak personalia melakukan seleksi dan penempatan orang yang tepat pada tempatnya. Tetapi bila terjadi pada karyawan lama, mungkin disebabkan pada peraturan, sistem atau penilaian manajemen, gaji dan fasilitas perusahaan. Karyawan mempunyai andil yang cukup besar dalam perusahaan ini karena dapat langsung mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan. Oleh karena itu *intent to leave* penting untuk diperhatikan agar dapat mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan. Tingginya *turn over* karyawan

menunjukkan bahwa keinginan karyawan untuk keluar perusahaan (*intent to leave*) juga tinggi. Good *et al.* (1996) mendefinisikan *intent to leave* sebagai keinginan atau kecenderungan (*intention*) seseorang untuk secara aktual berpindah (*turnover*) dari suatu organisasi. Salah satu faktor penyebab tingginya *intent to leave* suatu perusahaan adalah ketidakpuasan dari karyawan terhadap pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil penelitian dari Poon (2004) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara indikator politik penilaian kinerja dengan keinginan untuk berhenti kerja.

Penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar kompetensi organisasional, sebagai dasar membuat perencanaan dan dapat memotret “kekurangan” dari kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga penilaian tersebut seharusnya dilakukan baik untuk karyawan maupun pimpinan. Pada era global yang menghadapi organisasi pada persaingan bisnis yang ketat, penilaian kinerja harus lebih bersifat agregat atau menyeluruh meliputi setiap anggota organisasi yang ada. Pandangan klasik yang menganggap bahwa penilaian hanya pantas untuk bawahan saja harus ditinggalkan dan proses penilaian harus dijalankan sebagai sesuatu yang memberikan *outcomes* bagi organisasi.

Meskipun penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan, bagi beberapa organisasi, kata “*performance review*” masih mendapat tanggapan yang negatif dan dianggap sebagai suatu aktivitas yang merugikan. Untuk pimpinan, proses penilaian

sering mempertimbangkan pemakaian waktu dan beberapa perasaan yang tidak menyenangkan dalam mengevaluasi staff mereka. Sedangkan bagi karyawan ada semacam ketakutan untuk menerima umpan balik yang negatif dari pimpinan mereka (Messmer, 2000).

Mengevaluasi kinerja karyawan maupun pimpinan adalah suatu kegiatan yang cenderung melukai hati (*nettlesome project*) dan hal ini menjadi lebih kompleks karena indikator yang dapat dinilai terdiri dari berbagai faktor fisik maupun psikis yang sulit diukur. Proses penilaian kinerja yang rasional dan obyektif perlu diperjuangkan karena menyangkut masalah pribadi/hubungan antar pribadi, perasaan tidak tega untuk menilai secara benar dan juga dipengaruhi oleh politik organisasi yang berkembang saat itu. Hal itu dapat menjadi penghalang pencapaian proses evaluasi kinerja yang bersih dan obyektif.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa adanya politik organisasional dalam persepsi politik penilaian kinerja berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar (*intent to leave*) dari perusahaan.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut : Apakah persepsi politik penilaian kinerja dapat

mempengaruhi *intent to leave* pada karyawan PT.Ramayana Bakery?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi politik penilaian kinerja terhadap *intent to leave* karyawan pada PT.Ramayana Bakery.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat akademik. Diharapkan penelitian ini dapat menambah suatu data empiris mengenai pengaruh persepsi politik penilaian kinerja terhadap *intent to leave*. Hasil pada penelitian ini diharapkan dapat membuat peneliti lain meneliti lebih mendalam mengenai dimensi lain yang belum terungkap. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penelitian yang berfokus pada persepsi politik penilaian kinerja dan *intent to leave*.
2. Manfaat praktis. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan pemahaman mengenai pengaruh persepsi politik penilaian kinerja dan *intent to leave* dalam bekerja baik bagi perusahaan dan karyawan. Perusahaan diharapkan dapat menciptakan sebuah iklim yang mendukung yang mengarahkan para karyawannya sehingga dapat bekerja lebih baik setelah dilakukannya



penilaian kinerja. Selain itu, bagi karyawan sendiri diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan suatu pemahaman mengenai pengaruh persepsi politik penilaian kinerja terhadap *intent to leave*.

### **1.5.Sistematika Penulisan**

#### **1. BAB I : PENDAHULUAN**

Bab I membahas mengenai alasan pengangkatan tema dalam penelitian dan pengangkatan rumusan masalah atas tema yang telah dikemukakan. Selain itu, bab I juga membahas tujuan dan manfaat, baik yang diperoleh pihak perusahaan maupun pihak karyawan dari penelitian ini.

#### **2. BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

Pada bab II dibahas dasar-dasar teori variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Selain itu, bab II juga berisi perbandingan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

#### **3. BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab III memberikan gambaran umum dalam proses penelitian yang dilakukan. Hal-hal yang dibahas mencakup jenis penelitian, jenis variabel yang digunakan dalam penelitian, definisi operasional, pengukuran variabel, sumber dan jenis data yang akan digunakan, alat

dan metode pengumpulan data, teknik pengambilan sampel, dan teknik analisis data.

#### 4. BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab IV membahas mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan, terutama dititikberatkan pada proses pengolahan data. Pembahasan yang dilakukan antara lain meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, karakteristik responden yang diperoleh, analisis data yang diperoleh, serta pengujian hipotesis dengan data yang diperoleh dan hasil olahan data dibahas menggunakan teori-teori atau hasil penelitian yang ada pada bab II.

#### 5. BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisi kesimpulan yang didapatkan dari penelitian yang dilakukan. Selain itu, bagian bab V juga berisi saran-saran yang dapat digunakan pihak perusahaan dan karyawan agar membuat perusahaan dapat menjadi efisien dalam penempatan karyawannya dan dapat membuat karyawan melakukan pekerjaannya dengan maksimal untuk mencapai hasil terbaik pada apa yang dikerjakan.